

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического
и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Е. В. Кашина
«_____» _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01.03.09 «Экономика предприятий и организаций (нефтяная и газовая
промышленность)»

**Совершенствование организации труда работников транспортно-нефтяной
отрасли (на примере АО «Транснефть-Западная Сибирь»**

Пояснительная записка

Руководитель	_____	канд. экон. наук, профессор	И. Л. Голянд
	подпись, дата		
Выпускник	_____		А.В. Сытник
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____		К. А. Мухина
	подпись, дата		

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Исследование системы нормирования труда на предприятиях отрасли	6
1.1 Социально-экономическая сущность нормирования труда.....	6
1.2 Система управления трудовыми ресурсами.	12
1.3 Методы нормирования труда работников предприятия в условиях оптимизации производственного процесса.....	21
2 Оценка производственно-хозяйственной деятельности	
АО «Транснефть – Западная Сибирь»	37
2.1 Характеристика производственно-хозяйственной деятельности АО «Транснефть – Западная Сибирь»	37
2.2 Анализ финансового состояния предприятия АО «Транснефть – Западная Сибирь»	46
2.3 Анализ системы организации труда кадров АО «Транснефть – Западная Сибирь»	Ошибка! Закладка не определена.
3 Разработка мероприятия совершенствования системы организации труда АО «Транснефть – Западная Сибирь»	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Фотография рабочего дня работников земельно-имущественной службы АО «Транснефть – Западная Сибирь»	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Оптимизация численности сотрудников земельно-имущественной службы АО «Транснефть – Западная Сибирь»	Ошибка! Закладка не определена.
3.3 Расчет экономической эффективности внедрения организации труда сотрудников земельно-имущественной службы АО «Транснефть – Западная Сибирь»	Ошибка! Закладка не определена.
Заключение	57
Список использованных источников	59

Приложение А Бухгалтерский баланс предприятия
 ПАО «Транснефть» на 31 декабря 2016 года **Ошибка! Закладка не определена.**

Приложение Б Отчет о финансовых результатах
 АО «Транснефть – Западная Сибирь» **Ошибка! Закладка не определена.**

Приложение В Группировка активов по степени их ликвидности и
 пассивов по срочности погашения обязательств
 АО «Транснефть – Западная Сибирь» **Ошибка! Закладка не определена.**

Приложение Г Абсолютные показатели финансовой устойчивости
 предприятия АО «Транснефть-Западная Сибирь» **Ошибка! Закладка не определена.**

Приложение Д Показатели финансовой устойчивости
 АО «Транснефть – Западная Сибирь» **Ошибка! Закладка не определена.**

Приложение Е Показатели ликвидности активов **Ошибка! Закладка не определена.**

Приложение Ж Аналитическая таблица структуры выручки и
 формирования прибыли..... **Ошибка! Закладка не определена.**

Приложение З Взаимосвязь земельно-имущественной службы
 с другими подразделениями предприятия
 АО «Транснефть – Западная Сибирь» **Ошибка! Закладка не определена.**

Приложение И Обязанности специалистов земельно-имущественной
 службы АО «Транснефть – Западная Сибирь» **Ошибка! Закладка не определена.**

Приложение К Перечень районов, посещаемых земельно-имущественной
 службой АО «Транснефть – Западная Сибирь»..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ВВЕДЕНИЕ

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы совершенствования организации и управления, позволяющие повысить социально-экономическую эффективность предприятия. Выбор или создание оптимальной системы организации труда есть неременное условие успешного функционирования любой системы управления хозяйственной деятельностью.

Под организацией труда понимается система устройства и регулирования совместного труда работников предприятия, организации, аппарата управления, органов государственной власти и других формирований.

Эффективное использование трудовых ресурсов способствует улучшению финансового состояния предприятия в целом. Одним из основных трудовых ресурсов является рабочее время. Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики является проблема использования этого ресурса.

Насколько эффективно распределено рабочее время, определяет эффективность всей работы сотрудника. Не редко время используется не рационально. Также часто сотрудники имеют существенные переработки, что требует повышенного внимания со стороны руководства. Эти проблемы замедляют процесс дальнейшей деятельности сотрудника, поскольку сотрудник может находиться в состоянии утомления. В решении проблем переработок заинтересован как сотрудник, так и работодатель.

Таким образом, вопросы, связанные с организацией труда, являются одними из наиболее актуальных как для работников, так и для работодателей.

Целью дипломного проекта является изучение организации труда и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Предмет дипломного проекта – организация труда.

Объектом исследования послужила земельно-имущественная служба АО «Транснефть – Западная Сибирь».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи

- исследование теоретических основ организации труда предприятия;
- оценка производственно–хозяйственной деятельности АО «Транснефть – Западная Сибирь»;
- анализ финансовой деятельности АО «Транснефть – Западная Сибирь»;
- оценка организации труда сотрудников земельно-имущественной службы АО «Транснефть – Западная Сибирь»;
- разработка мероприятий по совершенствованию системы организации труда сотрудников земельно-имущественной службы АО «Транснефть – Западная Сибирь»;
- расчет экономической эффективности мероприятий совершенствования организации труда работников АО «Транснефть – Западная Сибирь».

Информационной базой исследования послужили теоретические и практические материалы, содержащиеся в работах отечественных специалистов в исследуемой области.

При написании дипломного проекта, для более глубокого и тщательного анализа, выявления различных тенденций были использованы следующие методы: сравнения, экономико-статистический, системный подход, аналогия.

Практическая значимость работы: выводы, сделанные в выпускной квалификационной работе, могут быть использованы в практической деятельности руководителей и менеджеров предприятий для формирования подхода к организации труда персонала.

Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 Исследование системы нормирования труда на предприятиях отрасли

1.1 Социально-экономическая сущность нормирования труда

В настоящее время необходимым условием социально-экономического развития общества является повышение эффективности экономики при одновременном усилении ее социальной направленности, наиболее полном учете интересов и потребностей человека во всех сферах его деятельности, и в первую очередь – в сфере труда [1].

В качестве одного из важнейших направлений реализации этих задач является нормативно – методическое и информационное обеспечение решения вопросов нормирования труда персонала предприятий любой формы собственности и организационной структуры управления[2].

Нормирование труда отвечает за установление объективной величины затрат рабочего времени в конкретных условиях [3]. Оно способствует установлению обоснованных соотношений между мерой труда и мерой затрат на него.

Сущность нормирования труда заключается в процессе установления меры труда, то есть обоснованных норм затрат рабочего времени на выполнение различных работ (рисунок 1.1) [4, 5].

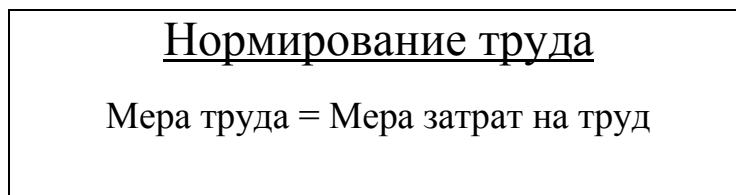


Рисунок 1.1 – Сущность нормирования труда

Нормирование труда позволяет:

- определить трудоемкость намечаемого выпуска продукции;

- рассчитать ожидаемые издержки производства;
- установить необходимую численность и профессионально-квалификационную структуру персонала предприятия.

Нормирование труда охватывает основное и вспомогательное производства, труд живой и совокупный и применяется для всех категорий работников.

Таким образом, норма труда определяет величину и структуру затрат рабочего времени (рисунок 1.2), необходимых для выполнения конкретной работы и является эталоном, с которым сравниваются фактические затраты времени в целях установления их рациональности [6].

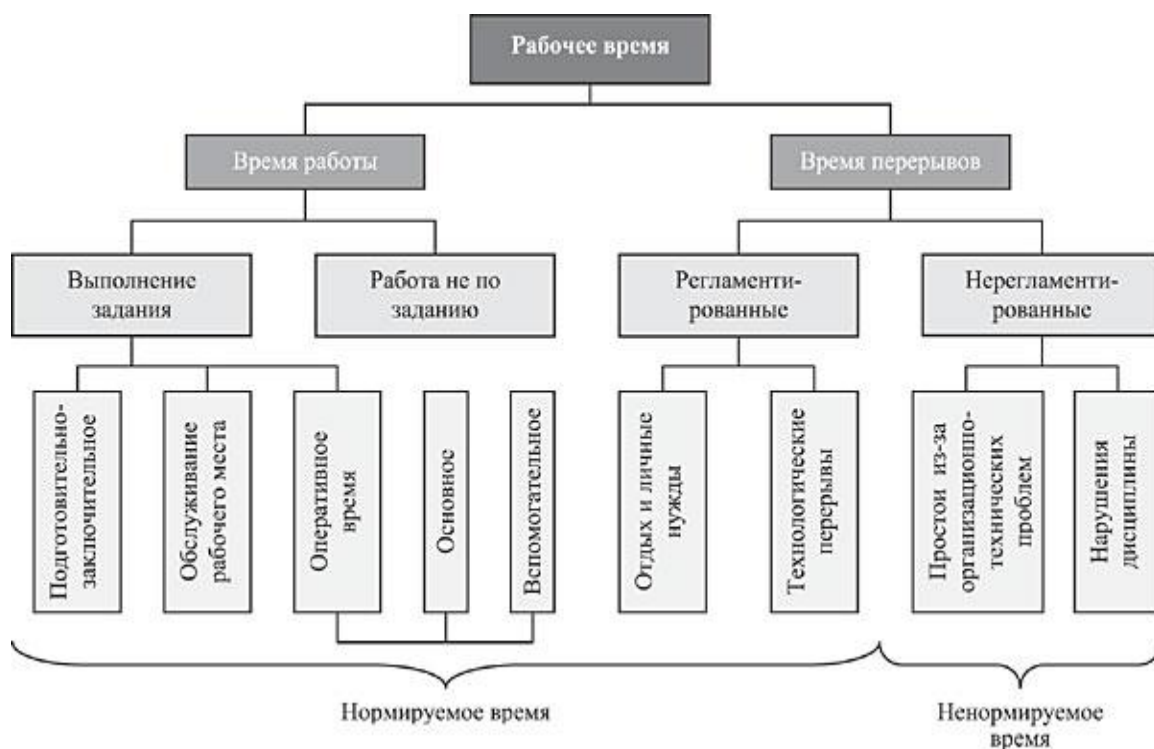


Рисунок 1.2 – Структура рабочего времени в нормировании труда

Выражая меру труда на каждом рабочем месте, нормы труда, с одной стороны, являются средством получения прибыли, с другой стороны должны способствовать решению социальных задач, обеспечивая работающим нормальную интенсивность труда и содержательность.

Факты, отмечаемые в настоящее время сотрудниками НИИ труда и

социального страхования, позволяют говорить о востребованности нормирования труда как инструмента управления деятельностью любой организации, поскольку наблюдается резкий рост интереса различных предприятий (нефтегазовый сектор, металлургия, машиностроение, пищевая промышленность, транспорт) к разработке и совершенствованию локальной системы нормирования труда. Что подразумевает разработку как самих норм и нормативов по труду (времени, обслуживания, численности и т.д.), так и создание эффективной системы управления данной сферой (механизм систематической оценки качества норм, своевременный пересмотр и т.д.) [7].

Так, например, в настоящее время на предприятиях ОАО «Татнефть» действует более 900 тыс. норм, сгруппированных по видам работ и приведенных в 518 сборниках норм труда. Ежегодно научно-исследовательской станцией (НИС) проводится анализ охвата работников предприятий ОАО «Татнефть» нормированием труда. Доля работников, труд которых нормируется в ОАО «Татнефть», включая дочерние предприятия, составляет 97%, в том числе рабочих – 99,8% [8].

Основные задачи нормирования труда состоят в том, чтобы обосновать необходимую и достаточную величину затрат рабочего времени на единицу продукции в конкретных условиях; проектировать рациональные методы труда; систематически анализировать выполнение норм труда для вскрытия резервов производства; постоянно анализировать выполнение норм труда для вскрытия резервов производства; постоянно изучать, обобщать и распространять производственный опыт, пересматривать нормы затрат труда по мере изменения условий труда. Решение этих задач позволит облегчить труд работников, повысить производительность труда и увеличить объем производства [9,10].

Нормирование труда многофункционально. Общая схема представлена на рисунке 1.3.

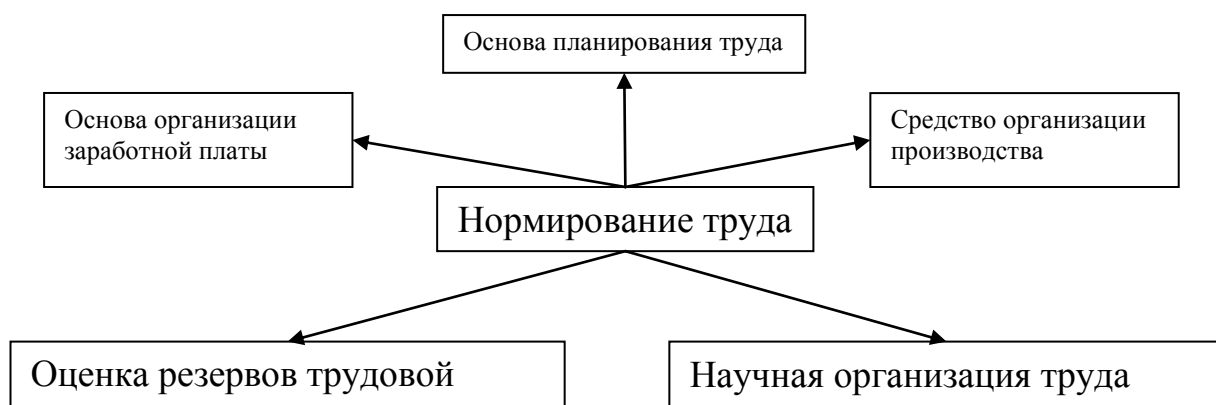


Рисунок 1.3 – Схема многофункциональности нормирования труда

Нормирование труда является основой научной организации труда. Без обоснованных норм труда нельзя организовать и вести борьбу за всемерную экономию рабочего времени. С помощью методов, применяемых в нормировании труда, выделяются потери и непроизводительные затраты рабочего времени. Путем изучения трудовых движений вырабатываются самые экономные, производительные и наименее утомляющие приемы работы. Это способствует росту производительности труда. Дальнейшее совершенствование организации труда невозможно без улучшения его нормирования.

Также нормирование труда является основой организации заработной платы. Установление норм труда преследует цель гарантировать обществу определенную производительность труда, а работнику определенный уровень заработной платы. По выполнению норм труда оценивается трудовая деятельность каждого работника и оплачивается его труд. Без нормирования труда невозможна реализация экономического закона распределения по труду [11].

Нормирование труда является важным средством организации производства. Организация производства есть управление процессом производства материальных благ, т.е. налаживание взаимодействия между рабочей силой и средствами производства для достижения максимального экономического эффекта в конкретных условиях. Через организацию труда проявляется влияние нормирования труда на организацию производства.

Научно обоснованные нормы труда позволяют оценить результаты трудовой деятельности каждого работника, каждой бригады и сравнить их результаты. Только при сравнении выявляются передовики и отстающие.

Научно обоснованные нормы труда, правильно отражая конкретные условия, обеспечивают повышение производительности труда. Если же нормы труда занижены, они могут породить благодушие или пессимизм, что отрицательно сказывается на результатах производительности, если нормы завышены, они невыполнимы. В обоих случаях будет тормозиться рост производительности труда. Таким образом, все изменения в организации труда и производства, технике и технологии работ отражаются прежде всего в нормах труда. И уровень норм труда является показателем уровня организации производства и труда на предприятии [12].

Нормирование труда является основой планирования труда. Для перспективного, текущего и оперативного планирования применяется целая система норм: нормы расхода материалов, энергии топлива, нормы производительности машин, нормы затрат рабочего времени. Таким образом, нормы труда играют важную роль в системе норм, применяемых при планировании на предприятии.

Составление плана по труду и установление затрат труда в соответствии с объемом производства невозможно без научно обоснованных норм труда. Большая самостоятельность предприятий в вопросах планирования труда усиливает заинтересованность коллективов во внедрении научно обоснованных норм труда [13].

На основе вышесказанного, делаем вывод, что основными функциями нормирования труда становятся: разделение по труду, научная организация и планирование труда и производства.

Учитывая социальное значение нормирования труда, экономисты, организаторы производства в нашей стране при установлении норм труда ссылаются на общественно нормальные условия производства, обеспечивающих среднюю интенсивность труда и сохранение основной

производительной силы нашего общества – людей труда. Считается, что устанавливаемые нормы труда должны выполняться каждым квалифицированным работником без всякого вреда его здоровью. Поэтому в основу нормирования труда должны быть положены следующие принципы: научная обоснованность норм труда; равная напряженность норм труда на одинаковые работы в идентичных условиях; сохранение основной производительной силы общества – трудящихся; участие трудящихся в установлении норм труда. Социальное значение нормирования труда при установлении норм труда представлено на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Социальное значение нормирования труда при установлении норм труда

Научная обоснованность норм обеспечивается тем, что нормы труда устанавливаются с учетом требований объективных законов природы и общества и учитывают природный, технический, организационный, экономический, физиологический и социальные факторы [14]. Они должны изменяться по мере развития и изменения условий производства, соответствовать достигнутому уровню техники, организации труда и производства.

Норма труда выступает не только как величина необходимых затрат рабочего времени, но и как выражение трудовых обязанностей каждого участника производства.

1.2 Система управления трудовыми ресурсами

Организационные структуры, формы и системы управления нормированием труда определяются общей структурой управления предприятием, характером, типом и объемом выпускаемой продукции и т.п., в целом — задачами производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия.

Построение организационной структуры органов нормирования труда на предприятии, как правило, включает решение следующих вопросов [5]:

- распределение работ по нормированию труда между различными службами, например, отделом организации труда и заработной платы, службой организации труда и службой технико-экономического планирования, отделом организации труда и заработной платы и информационно — вычислительным центром и т.п.;

- распределение работ по нормированию труда между любыми подразделениями предприятия;

- осуществление информационных связей службы Отдела труда и заработной платы с другими техническими и управленческими службами по вопросам нормирования труда;

- определение подчиненности заводских и цеховых служб по нормированию труда в общей системе управления предприятием в целом.

Целям системы управления трудовыми ресурсами (нормированием труда) сопутствуют цели организации. Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня (главную цель):

- экономическая цель — получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг;

- научно-техническая цель — обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда

за счет совершенствования технологии;

- производственно-коммерческая цель – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.);

- социальная цель – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Система целей является основой определения состава функций управления. Функционирование системы управления персоналом состоит из нескольких этапов, которые будут рассмотрены далее в этой главе.

В общем виде система управления трудовыми ресурсами состоит из следующих пунктов:

Первый пункт содержит следующую информацию: прежде чем стать персоналом фирмы (предприятия), будущий сотрудник проходит первичную подготовку. Для этого ему необходимо получить образование в специализированных учреждениях, а именно в ВУЗах и колледжах. На территории Красноярского края функционируют 10 вузов и 25 филиалов.

Этот пункт условно назовем «Вход», поскольку сотрудники – ресурс, который поступит на предприятие, и с которым в дальнейшем будет работать специальное подразделение на предприятии.

Второй пункт – это процесс формирования кадров на предприятии. Далее следует рассмотреть, как происходит процесс формирования кадров на предприятии, их нормирование.

Общий вид системы представлен на рисунке 1.5.

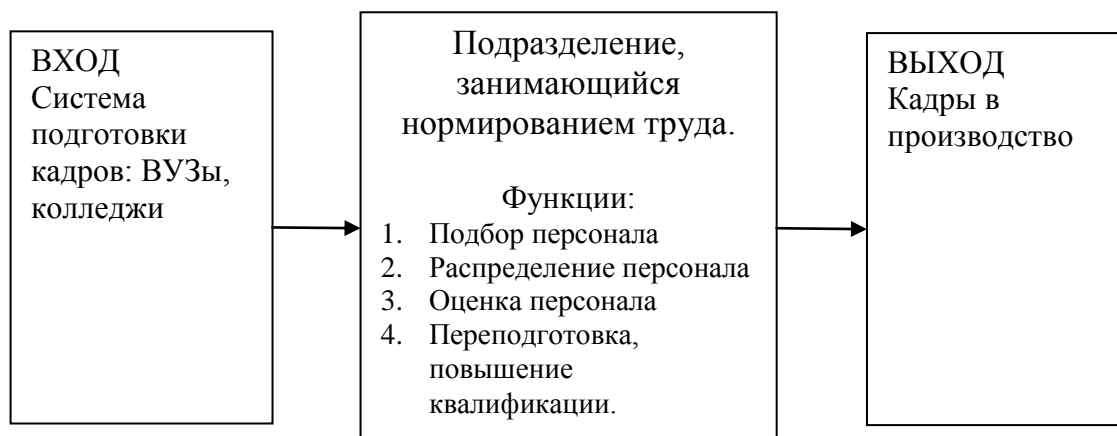


Рисунок 1.5 – Система управления трудовыми ресурсами

Практически имеет место разнообразие в выполнении функций и задач нормирования труда, возложенных на различные службы предприятия. В зависимости от масштаба предприятий и его организационной структуры служба по нормированию труда может иметь уровень управления, отдела, бюро, группы и другие. Отдельные предприятия не всегда могут создать подразделение по нормированию труда, им рекомендуется пользоваться услугами консультативных фирм внедренческих и других.

В управлении работой по нормированию труда должны принять участие все службы и производственные подразделения предприятия под началом отдела организации труда и заработной платы.

Согласно отечественной практике на большинстве предприятий весь комплекс работ по нормированию труда осуществлял Отдел труда и заработной платы [5].

Отдел, формируемый для нормирования, выполняет следующие функции:

- подбор персонала для выполнения той или иной работы с учетом образования, полученного сотрудником, опыта работы и так далее;
- расстановка кадров по рабочим местам в соответствии с присущими качествами работникам;
- оценка качества работы сотрудников, в ходе анализа его деятельности;
- назначение переподготовки, получения дополнительного образования, в

случае низкой оценки качества работы в ходе анализа деятельности сотрудника.

В зависимости от масштаба и структуры предприятия, организация работы по нормированию труда может быть построена по централизованной, децентрализованной и смешанной системам [15]. Общая схема систем управления представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Схема систем управления нормированием труда

Наименование системы	Централизованная	Децентрализованная	Смешанная
Функционирует с помощью	Сосредоточение работы в одном отделе	Цеха	Имеет разновидности в зависимости от вариантов перераспределения функций между теми или иными службами предприятия
Целесообразность	Недостаток квалифицированных специалистов по организации и нормированию труда	На крупных предприятиях, как правило, со среднесерийными и мелкосерийными типами производства, где установление норм в централизованном порядке затруднительно	На предприятиях со среднесерийным типом производства, когда установление норм на освоенную продукцию в основном производстве осуществляется в отделе труда и заработной платы, а на осваиваемую продукцию и разовые работы — децентрализованно, в цехах.

Централизованная система организации нормирования труда предусматривает сосредоточение нормативно-исследовательской работы в общезаводских службах, как правило, в отделе организации труда и заработной платы. Достоинством ее является возможность проведения единой политики в этой сфере деятельности и обеспечение равной напряженности норм труда в производственных подразделениях предприятий [16, 17].

Централизованная система организации нормирования труда

обеспечивает полное использование рабочего времени инженера по нормированию труда и равномерную его загрузку, более эффективное использование его знаний и т.п.

Специализация по видам нормируемых работ (функций) значительно повышает качество норм и обеспечивает их равную напряженность на однородных технологических операциях независимо от места их выполнения [18].

Система целесообразна и в тех случаях, когда на предприятии недостаточно квалифицированных специалистов по организации и нормированию труда, так как позволяет эффективнее использовать имеющиеся кадры. В отделах организации труда и заработной платы создаются бюро нормирования, специализирующиеся по видам работ [19,20]. Работники бюро по поступающим к ним картам технологических процессов и другой информации заполняют технико-нормировочные карты и передают их для расчета трудоемкости в вычислительные центры. Порядок движения и оформления документов разнообразен и зависит от специфики и сложившейся организации производства (рисунок 1.6).

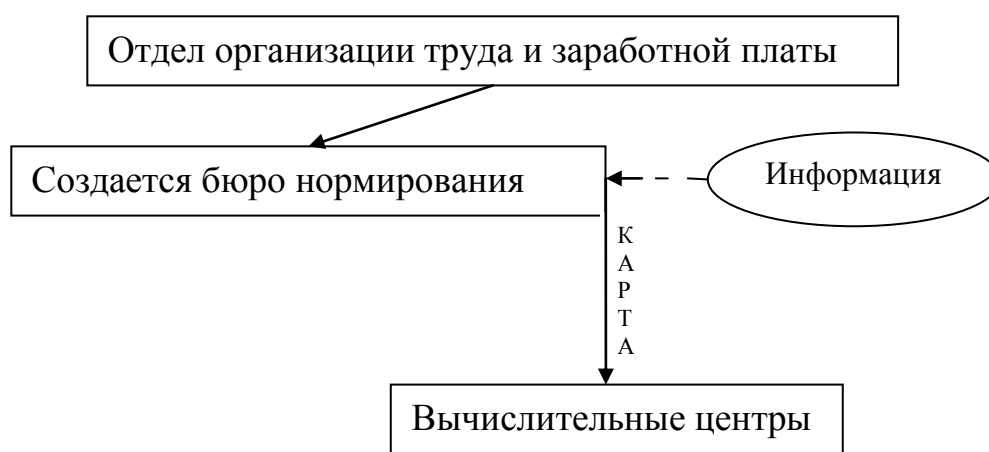


Рисунок 1.6 – Схема функционирования отдела организации труда и заработной платы при централизованной системе управления

В настоящее время многие специалисты и практики придерживаются

мнения о необходимости шире использовать централизованную с систему организации нормирования труда, вводить в состав ее служб специалистов различного профиля, в том числе конструкторов, технологов, физиологов, психологов наряду со специалистами по труду [21]. Такой подход позволит устанавливать обоснованные производственно необходимые затраты труда начиная от операции до трудоемкости продукции на базе системы норм различной степени укрупнения.

Эффективность централизации нормирования труда подтверждена практикой многих предприятий.

Децентрализованная система организации нормирования труда предусматривает установление норм затрат труда непосредственно в цехах (иных структурных подразделениях предприятия) [22,23]. Она предполагает двойное подчинение нормировщика: методическое – начальнику Отдела труда и заработной платы, административное – начальнику цеха.

При децентрализованной системе организации нормирования труда на предприятии не обеспечивается равная напряженность норм на однородные технологические операции. Кроме того, нормировщик часто занят выполнением несвойственных для него функций, что при большом количестве действующих норм затрудняет возможность их качественного анализа и своевременной замены и пересмотра [5].

Система целесообразна на крупных предприятиях, как правило, со среднесерийными и мелкосерийными типами производства, где установление норм в централизованном порядке затруднительно. Система может быть эффективна только при условии укомплектования производственных подразделений квалифицированными кадрами по нормированию труда [24]. На предприятиях, где преобладают укрупненные методы нормирования труда (на основе типовых норм и укрупненных нормативов времени), установление норм может быть поручено работникам производственных подразделений, например мастеру, начальнику участка и др., при общей координации и методическом руководстве этой работой со стороны отдела труда и заработной платы. Это

предприятия с преобладанием аппаратурных процессов, геологоразведочные, лесозаготовительные и т. п.

Смешанная система организации нормирования труда имеет разновидности в зависимости от вариантов перераспределения функций между теми или иными службами предприятия. Вариант смешанной системы целесообразен на предприятиях со среднесерийным типом производства, когда установление норм на освоенную продукцию в основном производстве осуществляется в отделе труда и заработной платы, а на осваиваемую продукцию и разовые работы – децентрализовано, в цехах.

При всех системах управления отдел организации труда и заработной платы должен обеспечить методическое руководство работой и оказывать помощь цеховым службам, а также координировать работу по снижению трудовых затрат, контролировать качество действующих норм и нормативов по труду и обеспечить их своевременную замену и пересмотр. В производственных подразделениях ответственность за состояние нормирования труда должен нести руководитель данного подразделения и непосредственно руководитель цеховой службы нормирования труда.

Эффективность работы по организации и нормированию труда на предприятии во многом зависит от уровня профессиональной подготовки работников, занятых в этой области, и знаний основ организации и нормирования труда работодателями [25].

Таким образом, на предприятии ПАО «Транснефть» целесообразно использовать централизованную систему управления нормированием труда.

Для того чтобы нормирование труда проходило успешно, необходима разработка нормативов.

Разработанные и утвержденные нормы используют при расчете бюджета рабочего времени, определении трудозатрат для выполнения запланированного объема работ, расчете необходимой численности работников, оценке деятельности структурных подразделений и отдельных исполнителей и т. д. При расчете бюджета рабочего времени за основу берется производственный

календарь текущего года, публикуемый в печати. Из него вычитают все нерабочие дни (выходные, праздничные, очередные и учебные отпуска, сокращенные рабочие дни, предусмотренные законодательством РФ). Затем количество рабочих дней переводят в рабочие часы. Нормы являются неотъемлемой частью планирования.

Разработка местных нормативов для нормирования труда включает следующие этапы:

- выявление наличия нормативных материалов по труду по всем категориям персонала предприятия: подготовительная работа;
- сбор первичных материалов, проведение наблюдений и исследований на рабочих местах;
- анализ, обработка исходных данных;
- проверка проекта сборника нормативных материалов на рабочих местах;
- корректировка нормативов с учетом результатов проверки.

На 1 этапе проводится следующая работа:

- выпускается приказ о проведении комплекса работ по нормированию;
- определяется перечень работ и операций, на которые разрабатываются нормативные материалы, сфера их применения и объем работы по их разработке;
- намечаются участки производства, на которых будет проводиться исследование;
- определяется состояние технологического оборудования, организационно-технические условия (порядок обслуживания рабочего места, степень разделения труда и т.д.);
- проводится предварительный выбор факторов, влияющих на величину затрат труда и характеризующих объем работы по выполнению элементов операций, на которые устанавливаются нормативы;
- составляется предварительный макет таблиц нормативов.

На 2 этапе изучаются и анализируются содержание технологического и трудового процесса, организации труда, передовые приемы и методы труда,

обслуживание рабочих мест, составы бригад, подбираются паспорта оборудования, характеристики инструмента и приспособлений и другие технические данные. Выявляются и устраняются недостатки в организации труда нормируемых работ, устанавливается рациональная последовательность их выполнения. Затем проводятся хронометражные и другие виды наблюдений. Наблюдения должны проводиться по тем факторам, которые включены в макеты таблиц.

На 3 этапе путем анализа и обработки исходных данных: устанавливается наиболее рациональное содержание работы и составляющих ее элементов, окончательно определяются основные факторы, влияющие на продолжительность работы.

На 4 этапе предприятия высказывают свои замечания и предложения по проекту нормативов.

На 5 этапе в нормативные сборники вносятся изменения в соответствии с замечаниями. Нормативы согласуются с профсоюзом и утверждаются.

Итак, какие бы общие или частные задачи ни решало нормирование и какими бы методами оно ни осуществлялось, его конечная цель – повышение эффективности труда всех категорий работников при нормальной интенсивности, минимальных затратах на выполнение тех или иных видов деятельности и при оптимальных организационно-технологических условиях. Использование прогрессивных норм трудовых затрат является одним из важнейших условий организации труда, повышения его производительности в библиотеке.

Нормы труда должны изменяться по мере изменения условий производства и развития технологии. Они выступают не только как величина необходимых затрат рабочего времени, но и как выражение трудовых обязанностей каждого работника.

1.3 Методы нормирования труда работников предприятия в условиях оптимизации производственного процесса

Эффективность работы на предприятии во многом зависит от того, насколько рационально организован труд.

Далеко не все организации понимают, каковы их резервы именно в области рационального использования одного из основных ресурсов человека – времени. Однако понять это можно только на основании объективных данных. Существуют различные инструменты, позволяющие оценить текущую ситуацию по этому вопросу.

Инструментами выступают: фотография рабочего времени и хронометраж.

Хронометраж рабочего времени представляет собой технологию изучения различных временных затрат посредством измерения и фиксации длительности действий, которые подлежат выполнению [26].

Целями хронометража является [27]:

- установление норм времени и получение данных для разработки нормативов времени;
- изучение и внедрение передовых приемов и методов труда;
- проверка качества действующих норм;
- выявление причин невыполнения или значительного перевыполнения норм отдельными работниками;
- совершенствование организации трудового процесса на рабочем месте.

Его проводят, как правило, на работах, которые характеризуются частой повторяемостью и постоянством степени влияния факторов на время их выполнения. Основной задачей хронометража является выявление факторов, влияющих на продолжительность каждого элемента исследуемой операции с целью проектирования ее рациональной структуры в целом и нормальной продолжительности отдельных ее элементов [27].

При помощи хронометража определяют только действия, входящие в состав оперативной работы, т.к. из всех видов производительной работы

циклически повторяется только она [27].

С помощью индивидуального хронометража определяют затраты времени отдельными исполнителями, что позволяет изучить работу с максимальной степенью ее детализации [28].

При групповом хронометраже один наблюдатель изучает работу группы рабочих, выполняющих одну производственную операцию. Его применяют для изучения состава группы и рационального распределения в ней работы между рабочими. Для достижения большей точности ставят двух хронометражистов, ведущих наблюдение независимо друг от друга, а по окончании работы сверяют данные полученные каждым из наблюдателей [28].

Хронометражные наблюдения всех разновидностей осуществляют только методом непосредственных замеров времени.

Его проведение состоит из трех основных этапов:

Первый этап – подготовка к наблюдению.

Второй этап – наблюдением и фиксация времени наблюдаемой операции.

Третий этап – обработка, анализ данных наблюдения.

Наглядно этапы представлены на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Этапы проведения хронометража

На первом этапе происходит ознакомление с операцией и расчленение операции на отдельные элементы с помощью фиксажных точек.

Фиксажная точка – это отчетливый внешний признак, воспринимаемый

глазом или на слух, сигнализирующий о начале и конце того или иного элемента операции.

На этом же этапе проводятся инструктаж рабочего и изучение рабочего места. Документально это оформляется в лицевой стороне хронометражно–наблюдательной карты (форма №1), куда заносятся данные об операции, указывается количество продукции, вырабатываемой в определенное время, виды и состояние средств труда, характер процесса, квалификация и стаж работы исполнителя, применяемая система заработной платы. На рисунке 1.8 представлена форма №1 листа наблюдений [29].

Организация	Хронокарта операции	Дата наблюдения	Начало наблюдения	Конец наблюдения	Наблюдал
Отдел					Обработал
Рабочий	Операция				
Фамилия	Наименование				
Специальность					
Стаж по специальности					
Стаж по данной работе					

Рисунок 1.8 – Форма №1 листа наблюдений хронометражно-наблюдательной карты

На втором этапе осуществляется наблюдением и фиксация времени. Замеры времени производятся собирательным и накопительным способами с помощью двухстрелочного секундомера. Наблюдатель должен по фиксажным точкам засекаать время и заносить показания секундомера в наблюдательный лист хронометражной карты, следить за порядком выполнения операции. Все данные записываются в лист наблюдений в таблицу по форме №2. На рисунке 1.9 представлена форма №2 [29].

№ п/ п	Элементы операции	Продолжительность выполняемых элементов при каждом наблюдении					Сумма	Среднее значение
		1	2	3	4	5		

Рисунок 1.9 – Форма №2 листа наблюдений хронометражно-наблюдательной карты

Третий этап, обработка, анализ данных наблюдения – проверка длительности каждого элемента операции, проверка устойчивости хронометражных рядов, сравнение с действующими нормативами; определение с учетом передового опыта и внедренных мероприятий рационального состава операции, продолжительности ее элементов и операции в целом [29].

Хронометраж покажет, на что приходится потраченное время совершения какой-либо рабочей операции, ведь на самом деле основное время операции может составить лишь малую часть потраченного времени в целом. В этом месте полезно привести в пример одного из основателей менеджмента Питера Друкера, который проводил хронометраж времени управляющих компаниями, для того чтобы выяснить эффективность использования рабочего времени. Как пишет Питер Друкер в своей книге «руководители высшего ранга имеют в своем распоряжении всего лишь 25% всего рабочего времени, которое они могут уделить выполнению важных задач, непосредственно влияющих на успех деятельности организации».

Его фиксация поможет в дальнейшем рационально организовать свое рабочее время, выявить простои и переработки.

Фотография рабочего времени (ФРВ) – это вид наблюдения, при котором измеряют все без исключения затраты времени исполнителя за определенный период работы. В результате получают точный срез: чем именно и в течение какого времени занимался конкретный сотрудник.

ФРВ представляет собой инструмент, который можно использовать для самых различных целей. Основное предназначение ФРВ – это выяснение

точного бюджета времени сотрудника, его анализ и оптимизация использования рабочего времени. Однако кроме этого, ФРВ можно использовать для следующих целей [30]:

- определение структуры рабочего времени. Выявление наиболее затратных операций и видов работ, определение тех приоритетов, которые сотрудник ставит в работе (иначе говоря, чем больше времени сотрудник тратит на тот или иной вид деятельности, тем более значимым он его считает);

- изучение опыта лучших сотрудников. Бюджет рабочего времени сотрудников, демонстрирующих лучшие результаты, можно брать за основу и для постановки задач, и для оценки эффективности сотрудника, и для поиска более оптимальных способов организации труда;

- установление норм. Анализ данных по нескольким сотрудникам позволяет получить исходную информацию для разработки норм труда на предприятии. Причем метод ФРВ применяется у нескольких сотрудников с разной эффективностью труда, чтобы повысить обоснованность норм;

- выявление причин невыполнения норм. Если нормы уже существуют, но ряд сотрудников их регулярно не выполняет, то с помощью ФРВ можно выявить причины такой ситуации;

- выявление потерь рабочего времени. С помощью ФРВ можно определить, на каких этапах производственного процесса происходят потери рабочего времени и чем они вызваны: неэффективностью организации производства, нерационально выстроенной технологией или же недобросовестностью сотрудников;

- совершенствование процесса организации труда. ФРВ позволяет описать существующие в компании бизнес-процессы и оценить, насколько они оптимальны;

- оценка эффективности труда сотрудника. Наблюдения за работой сотрудника и оценка его временных затрат на различные рабочие операции позволяет оценить уровень его профессионализма и мотивации.

Зачастую ФРВ используется для решения нескольких целей.

Технология проведения ФРВ состоит из нескольких этапов [30]:

Первый этап – определение целей проведения ФРВ. Определение вида ФРВ, адекватного поставленным целям.

Второй этап – определение параметров анализа. Выбор оснований классификации затрат времени. Проведение предварительной аналитической работы по группировке временных затрат.

Третий этап – подготовка бланков наблюдения.

Четвертый этап – подготовка (инструктаж и обучение) наблюдателей.

Пятый этап – планирование времени проведения ФРВ, согласование его с заинтересованными лицами (руководителем подразделения, службой персонала и др.).

Шестой этап – проведение исследований.

Седьмой этап – обработка данных и разработка мероприятий, направленных на улучшение ситуации и ликвидацию потерь рабочего времени.

Наглядно все этапы представлены на рисунке 1.10.



Рисунок 1.10 – Этапы проведения фотографии рабочего времени

При проведении ФРВ большое внимание должно уделяться подготовительным работам. От тщательности подготовки во многом зависят полученные результаты.

Рассмотрим подробнее каждый этап.

Этап 1. Определение целей проведения ФРВ. Определение вида ФРВ, адекватного поставленным целям

Как уже отмечалось, цели использования фотографии рабочего времени могут быть самыми разнообразными. Однако существует довольно много видов ФРВ, и их выбор определяется поставленными целями (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Соответствие параметров и видов ФРВ

Параметры ФРВ	Варианты использования (виды) ФРВ
По времени проведения ФРВ	Часть смены 1 смена Несколько смен 1 неделя Несколько недель
По периодичности проведения ФРВ	Разово С определенной периодичностью (в определенные дни недели или месяца)
По характеру наблюдения	Сплошное наблюдение в течение всей смены Выборочное наблюдение определенных операций или мероприятий (например, совещаний) Точечное наблюдение по установленному графику — метод моментных наблюдений. Наблюдатель курсирует по определенному маршруту (между большим количеством сотрудников) и фиксирует только то, что видит в момент посещения (например, в момент посещения сотрудник разговаривает с клиентом по телефону — это и фиксируется). При большом количестве посещений картина получается довольно объективной. Метод позволяет провести наблюдение сразу за большим количеством персонала
По количеству сотрудников, для которых проводится ФРВ	Один сотрудник Несколько сотрудников отдела (например, лучшие и худшие, или, наоборот, средние и т.п.) Весь отдел Выборочно из разных отделов Весь персонал
По тому, кто осуществляет наблюдение	Сторонний наблюдатель лично Сам сотрудник (в таком случае проводится самофотография) Видеонаблюдение
Использование внешних специалистов	Проведение ФРВ своими силами (например, сотрудниками службы персонала или отдела труда и заработной платы) Проведение ФРВ силами внешних специалистов (консультантов, исследователей)

Жестких требований относительно того, какой вид ФРВ использовать в зависимости от поставленной цели или целей, не существует. Поэтому в каждом конкретном случае этот вопрос решается с учетом всех существующих

возможностей и ограничений.

Факторы, ограничивающие использование того или иного метода [31]:

- недостаток ресурсов для проведения полномасштабной серии ФРВ;
- ограничения производственного процесса, из-за чего сложно организовать стороннее наблюдение (например, недостаток места);
- невозможно использовать самонаблюдение, т.к. затраты времени на фиксацию результатов могут нарушить технологический процесс (при жестко регламентированной деятельности, например на конвейере);
- невозможно использовать самофотографию по причине низкого образовательного уровня сотрудников (затраты времени на обучение не окупятся);
- использование самофотографии непригодно, так как требуется стороннее экспертное заключение и т.д.

Этап 2. Определение параметров анализа. Выбор оснований классификации затрат времени. Проведение предварительной аналитической работы по группировке временных затрат.

Для того чтобы качественно провести фотографию рабочего времени, важно заранее классифицировать затраты рабочего времени. Существуют как типичные затраты рабочего времени, так и довольно специфичные. Кроме того, нужно помнить о целях наблюдения и придерживаться той степени детализации затрат рабочего времени, которая достаточна в каждом конкретном случае. Излишняя детализация может значительно увеличить время на обработку результатов и потребовать дополнительной работы по укрупнению полученных данных для получения нужных выводов. И наоборот, слишком сильное укрупнение может привести к тому, что важные моменты будут упущены и не будут достигнуты те цели, ради которых проводилась ФРВ.

Все рабочее время подразделяется на время работы и время перерывов.

Общепринятая классификация затрат рабочего времени следующая (таблица 1.3).

Таблица 1.3 - Классификация затрат рабочего времени

Наименование	Расчет	Комментарий
Время работы	время выполнения производственного задания + время выполнения работы, не предусмотренной заданием	
Время выполнения производственного задания	подготовительно-заключительное время (подготовка себя и рабочего места к работе; приведение в порядок себя и рабочего места после работы) + оперативное время (собственно время выполнения работы) + время обслуживания рабочего места (в течение работы)	
Оперативное время	основное время + вспомогательное время	Например, при выполнении печатных работ на компьютере основное время — это набор текста, а вспомогательное — проверка ошибок.
Время обслуживания рабочего места	время технического обслуживания и время организационного обслуживания	Например, при осуществлении ввода данных в компьютер время технического обслуживания будет состоять в настройке программы под конкретное задание, а время организационного обслуживания — в классификации бумажных носителей и учете их ввода.
Время выполнения работы, не предусмотренной заданием	случайная работа + непроизводительная работа	
Время перерывов	время регламентированных перерывов + время нерегламентированных перерывов	

Наиболее приемлема такая классификация для целей нормирования. При нормировании все перечисленные затраты рабочего времени делятся на нормируемые и ненормируемые.

Нормируемые затраты рабочего времени включаются в норму времени:

- подготовительно-заключительное время;
- оперативное время;
- время обслуживания рабочего места;
- время перерывов, предусмотренных технологией;
- время на отдых и личные надобности.

Ненормируемые затраты рабочего времени:

- потери времени по организационно-техническим причинам (аварии, устранимые недостатки организации труда);
- нарушения трудовой дисциплины.

Чем больше выявлено ненормируемых затрат рабочего времени, тем

больше резервы повышения производительности труда.

Если ФРВ проводится не в целях нормирования, то более адекватной может быть какая-либо другая классификация затрат рабочего времени. Помочь в разработке классификации может предварительная аналитическая работа (изучение отчетов и планов сотрудников, беседы с их руководителем, изучение технической документации).

Например, для проведения ФРВ среди руководителей одной компании для целей оптимизации бизнес-процессов и повышения эффективности системы управления была разработана следующая классификация затрат рабочего времени руководителей, представленная в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Классификация затрат рабочего времени руководителей

Наименование	Структурные элементы
По направлению работы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Работа с внешней средой. 2. Работа внутри организации.
По месту приложения работы	<ol style="list-style-type: none"> 1. На чужой территории. 2. На своей территории.
По функции работы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ данных: <ul style="list-style-type: none"> – Планирование. – Работа с подчиненными (постановка задач, разъяснения, обсуждения). – Организация работ и их координация. – Контроль. – Оценка выполнения работ, корректировка. – Работа по регламентации деятельности. – Прочее.
По форме работы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Телефонные разговоры: <ul style="list-style-type: none"> – Внешние. – Внутренние. – Переговоры 2. Консультации, обсуждения (внутренние). 3. Работа с базами данных. 4. Работа с e-mail, Интернетом. 5. Работа с документами. 6. Прочая работа.
По объекту воздействия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Клиенты. 2. Потенциальные клиенты. 3. Подчиненные. 4. Руководство. 5. Руководители других подразделений: бухгалтерия, склад, отдел маркетинга, отдел продаж, другие отделы. 6. Сотрудники других отделов: бухгалтерия, склад, отдел маркетинга, отдел продаж, другие отделы. 7. Компании-партнеры. 8. Конкуренты. 9. Прочее.
Эффективность использования рабочего времени.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Время, затраченное неэффективно (помехи, нелогично или непропорционально использованное время, нарушения трудовой дисциплины). 2. Время, потраченное эффективно.

Этап 3. Подготовка бланков наблюдения

В качестве бланков обычно используются пустографки, в которые наблюдатель записывает действие и время его выполнения. Формы фиксации наблюдений могут быть различными. Обычно принято фиксировать время окончания операции и уже потом проводить расчеты путем вычитания предыдущего текущего времени из последующего.

Также для наблюдателя готовится памятка по классификации затрат рабочего времени, где каждой группе присваивается условное обозначение.

Предполагаемые бланки наблюдений представлены на рисунке 1.11.

Предприятие, подразделение, работник _____					
Дата _____					
№	Наименование затрат рабочего времени	Текущее время	Величина затрат рабочего времени, мин	Перекрываемое время	Индекс
1	Приход на работу	10.00			
2	Включение компьютера	10.05	5		ПЗ
3	Сортировка бумаг, наведение порядка на столе	10.15	15	15	Об
4	Прием электронной почты	10.15	10		О

ПЗ – подготовительно-заключительное время,
О – основное время, Об – время обслуживания рабочего места

Рисунок 1.11 – Пример бланка наблюдения

Этап 4. Подготовка (инструктаж и обучение) наблюдателей.

Инструктаж и обучение наблюдателей необходимы независимо от того,

есть ли у них соответствующие знания и опыт или нет. Но в случае, когда компания проводит ФРВ собственными силами, данному этапу нужно уделить особое внимание – результат всей процедуры напрямую зависит от качества подготовки наблюдателей. Если у сотрудника совсем нет опыта наблюдения, то важно, чтобы часть наблюдений была проведена вместе с наставником, который указал бы на все нюансы наблюдения и сразу исправил вероятные ошибки. Наблюдатели должны очень хорошо знать классификацию рабочего времени и понимать уровень детализации наблюдения. Они также должны понимать, что ни в коем случае не могут вмешиваться в работу наблюдаемого сотрудника, мешать ему разговорами и комментариями. Однако данная тема столь обширна, что имеет смысл оставить ее за рамками данной статьи.

Этап 5. Планирование времени проведения ФРВ, согласование его с заинтересованными лицами (руководителем подразделения, службой персонала и др.)

Время проведения ФРВ зависит от следующих моментов:

Во-первых, существует ли периодичность в деятельности наблюдаемого сотрудника и какова она. Так, у руководителей, как правило, существует недельный цикл рабочего времени. Например, по понедельникам они посещают совещания у руководства по общим вопросам, по вторникам проводят собственные совещания отдела, по четвергам посещают обособленные подразделения, по пятницам участвуют в рабочих группах по маркетинговой стратегии и т.п. А, например, у сотрудника отдела кадров существует ежедневная периодичность. Так, с 10 до 12 часов он осуществляет собеседования с новыми сотрудниками при приеме, а с 15 до 17 – оформляет документы увольняемым сотрудникам.

Во-вторых, намечены ли какие-либо мероприятия, которым может повредить проведение ФРВ. Любые исследования не должны наносить вред основной работе, поэтому если такое возможно, лучше перенести время исследования. Так, если в период наблюдения планируется проведение аттестации сотрудника, то присутствие наблюдателя на этом мероприятии

нежелательно, особенно если вероятны негативные последствия аттестации. Или если в период наблюдения будет отрабатываться новая технология работы, требующая предельной концентрации внимания, и присутствие наблюдателя может исказить результаты. В таких случаях ФРВ лучше перенести на время, когда рабочая обстановка будет более штатной.

В-третьих, насколько типичной будет работа в запланированное время. Не стоит выбирать для наблюдения дни, когда планируется какое-либо разовое крупное событие, например прием важных гостей или переезд компании.

В-четвертых, если ФРВ планируется проводить для нескольких сотрудников, то важно предусмотреть, чтобы все они в это время работали (не находились в командировках, отпусках, на обучении).

Этап 6. Проведение исследований.

Так как предполагается, что автор данной работы будет проводить исследования самостоятельно, рассмотрим этот пункт более узко.

Выбираем место для наблюдений. Место должно быть удобным с двух сторон: с одной стороны это место где нужно находиться весь день, а с другой – это место, откуда должно быть все видно, не мешая сотруднику. Наблюдения начинаются с момента начала рабочего дня, поэтому наблюдатель должен прийти на рабочее место заранее. Во время проведения наблюдений последовательно фиксируются все без исключения затраты рабочего времени работника: наименование затрат времени, время окончания наблюдаемых затрат времени, объем работы.

Записи производятся в бланк фотоучета. Бланки могут быть двух видов: индивидуальные и групповые. Соответственно, если наблюдения проводятся за одним сотрудником, то вся информация заносится в индивидуальный бланк, если за группой, то удобнее заносить всю информацию в групповой бланк фотоучета.

Еще один важный момент, объем работы. Обязательно отмечать объемы выполняемых работ. Очень часто сотрудники офисов сначала выполняют одну операцию с несколькими документами, потом другую операцию с тем же или

иным объемом документов. И если не отмечать объемы, то данные наблюдения подойдут только для определения загруженности, а для расчета нормативов нет.

После окончания наблюдений, можно провести конечную сверку данных по объемам выполненной работы, расспросить сотрудника или сотрудников обо всех непонятных ситуациях, возникших в процессе наблюдения.

Этап 7. Обработка данных и разработка мероприятий, направленных на улучшение ситуации и ликвидацию потерь рабочего времени.

Обработку бланков лучше всего выполнять на следующий день после завершения наблюдений.

Начинается обработка с вычисления продолжительности элементов затрат времени. Для этого используются ранее разработанные нормативы и классификации.

Проверка данных заключается в том, чтобы сумма всех затрат по каждой операции была равна продолжительности рабочего дня всех исполнителей. Бывают отдельные случаи, когда один из работников является «приходяще-уходящим» по мере надобности. Такие случаи оговариваются и учитываются при расчете отдельно.

После обработки составляется выборка наблюдений, пример представлен на рисунке 1.12.

ИССЛЕДОВАНИЕ № _____									
Выборка наблюдений (в)			Дата, место	Регистр	Дата	Время	Время	Время	Время
Содержание работ			№	№	№	№	№	№	№
№	Продолжение операции	Время	№	№	№	№	№	№	№
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									
35									
36									
37									
38									
39									
40									
41									
42									
43									
44									
45									
46									
47									
48									
49									
50									
51									
52									
53									
54									
55									
56									
57									
58									
59									
60									
61									
62									
63									
64									
65									
66									
67									
68									
69									
70									
71									
72									
73									
74									
75									
76									
77									
78									
79									
80									
81									
82									
83									
84									
85									
86									
87									
88									
89									
90									
91									
92									
93									
94									
95									
96									
97									
98									
99									
100									

Рисунок 1.12 – Пример выборки наблюдений

Порядок составления выборки следующий: все наименования затрат рабочего времени, зафиксированные во время наблюдений и отмеченные в фотографии, группируются по видам затрат (согласно существующей классификации) и вписываются в графу 2 выборки наблюдений. Затем в столбец 3 выборки наблюдений из столбца «Сумма затрат времени» графической фотографии или столбца «Продолжительность» обычной фотографии рабочего дня вносятся значения величин затрат времени по каждому их наименованию. Если затраты времени по одному наименованию отмечены в фотографии несколько раз, в столбец 3 выборки величины этих затрат вносятся через запятую, а в столбце 4 проставляется их суммарное значение. В столбце 5 выборки наблюдений для всех наименований затрат времени указываются их доли в % от общей величины зафиксированных затрат времени. Сумма всех затрат времени должна равняться продолжительности смены, а сумма процентного выражения составляет 100 %.

Результатом проведенных исследований является отчет.

Структуру отчета:

- цель отчета;
- описание существующей организации труда (в данном пункте следует указать существующую штатную и фактическую численность, описать все производственные процессы и результаты работы сотрудников);
- анализ наблюдений (здесь описывается загруженность рабочего дня наблюдаемых сотрудников согласно классификации затрат рабочего времени; потери рабочего времени описываются с указанием конкретных причин, а также все несоответствия производственных циклов принятым правилам);
- расчет технически обоснованных норм труда (в зависимости от цели);
- расчет численности необходимого персонала (в зависимости от цели);
- выводы и предложения (здесь делаю окончательные выводы, перечисляю все рекомендации по улучшению организации труда в подразделении, привожу численные показатели рассчитанных норм, а также рекомендации по численности персонала.

Проведение «фотографии рабочего дня» позволяет решить многие проблемы, максимально оптимизировать рабочий процесс. С ее помощью выявляются устаревшие или ошибочные нормы, уровень загруженности сотрудника, отдела или бригады в целом. А по ее результатам можно провести перераспределение обязанностей, увеличить производительность труда, усовершенствовать нормы, а может и выплатить премию.

Основным различием между рассмотренными инструментами является способ проведения исследования. Используя хронометраж, как правило, выбирается определенный вид деятельности, неоднократно повторяющийся работником. Напротив, используя фотографию рабочего дня, необходимо рассматривать весь рабочий день в целом, фиксируя все виды деятельности, проводимые в этот промежуток времени.

Также, отличием является то, что фотография рабочего дня обычно носит официальный характер, тогда как хронометраж может проводиться и самим сотрудником по желанию.

Таким образом, выбор инструмента будет зависеть от того, какие цели преследует предприятие.

Изучение затрат рабочего времени имеет большое значение, т.к. исходя из информации, получаемой в его результате решается большинство задач, связанных с организацией труда и его нормированием. В первой главе данного дипломного проекта рассмотрено значение нормирования труда для предприятия, система управления трудовыми ресурсами, а также инструменты, дающие оценку, насколько рационально используется такой основной трудовой ресурс как время.

2 Оценка производственно-хозяйственной деятельности АО «Транснефть – Западная Сибирь»

2.1 Характеристика производственно-хозяйственной деятельности АО «Транснефть – Западная Сибирь»

Публичное акционерное общество «Акционерная компания по транспорту нефти «Транснефть» учреждено в соответствии с указом Президента Российской Федерации N 1403 от 17 ноября 1992 года и постановлением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 1992 года № 1403 и является правопреемником Главного производственного управления по транспортировке и поставкам нефти (Главтранснефть) Миннефтепрома СССР [32]. Компания АО «Транснефть – Западная Сибирь» является представителем ПАО «АК Транснефть» на западной части территории страны.

Владеет 48,7 тыс. километров магистральных нефтепроводов, более 500 насосных станций. Компания транспортирует 93 % добываемой в России нефти [33].

Уставный капитал ПАО «АК «Транснефть» составляет 7 101 722 (семь миллионов сто одна тысяча семьсот двадцать два) рубля.

На величину уставного капитала выпущены [34]:

- 5 546 847 штук обыкновенных акций номинальной стоимостью 1 рубль каждая на сумму 5 546 847 рублей (78,1 % от величины уставного капитала);

- 1 554 875 штук привилегированных акций номинальной стоимостью 1 рубль каждая на сумму 1 554 875 рублей (21,9 % от величины уставного капитала).

«Транснефть» совместно с предпринимателем Зиявудином Магомедовым контролирует Новороссийский морской торговый порт (а тому, в свою очередь, принадлежит Приморский торговый порт). В совокупности через эти два порта проходит 75 % нефти, поставляемой Россией через европейские порты.

В апреле 2016 года «Транснефть» приобрела для своей штаб-квартиры

офисное пространство в Evolution Tower в Москва-Сити. 79 тысяч м² могли обойтись компании в 19,7-23,7 млрд рублей (или \$303-364 млн). Переезд на новые площади запланирован на декабрь 2017 года.

Основные направления деятельности [32]:

- перекачка, координация и управление транспортировкой нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам по территории России и за ее пределы;

- профилактические, диагностические и аварийно-восстановительные работы на нефтепроводах и нефтепродуктопроводах;

- координация деятельности по комплексному развитию сети магистральных трубопроводов и других объектов нефтепроводного транспорта;

- взаимодействие с нефтепроводными предприятиями других государств по вопросам транспортировки нефти и нефтепродуктов в соответствии с межправительственными соглашениями;

- координация деятельности организаций в решении задач научно-технического прогресса в трубопроводном транспорте нефти, во внедрении новых технологий и материалов;

- привлечение инвестиций для развития производственной базы, расширения и реконструкции объектов дочерних обществ, входящих в структуру системы АК «Транснефть»;

- организация работы по обеспечению охраны окружающей среды в районах объектов магистрального трубопроводного транспорта.

«Транснефть» и её дочерние общества располагают крупнейшей в мире системой нефтепроводов (в том числе нефтепровод «Дружба»), длина которой составляет 47 455 км, а также сетью нефтепродуктопроводов, ранее принадлежавших «Транснефтепродукту» длиной 19 476 км (на июль 2008 года).

Тарифы на услуги по перекачке, перевалке и наливу нефти «Транснефти» как естественной монополии регулируются Федеральной антимонопольной службой.

Основные нефтепроводы:

- Балтийская трубопроводная система (рабочая мощность составляет около 74 млн тонн в год);
- нефтепровод Дружба (рабочая мощность 66,5 млн тонн в год);
- участие в Каспийском трубопроводном консорциуме (рабочая мощность составляет 28,2 млн тонн в год);
- нефтепровод Баку – Новороссийск;
- исторический Нефтепровод Грозный – Туапсе.

Основные продуктопроводы:

- нефтепродуктопровод Северный (рабочая мощность составляет – 8,4 млн тонн в год);
- нефтепродуктопровод Южный.

На рисунке 2.1 представлена схема трубопровода ПАО «Транснефть».



Рисунок 2.1 - Схема трубопровода ПАО «Транснефть»

Компания управляет дочерними обществами.

В состав входят:

- 14 компаний по транспортировке нефти;
- 7 компаний по транспортировке нефтепродуктов;

- 32 сервисные организации;
- 9 вспомогательных организаций.

Организационная структура АО «Транснефть» линейно-функциональная. Суть линейной организационной структуры заключается в том, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, который осуществляет руководство подчиненными работниками [35]. При этом вышестоящий руководитель предприятия связан с каждым из нижестоящих работников только одной цепочкой подчинения [36, 37].

К органам управления АО «Транснефть» относятся: общее собрание акционеров; совет директоров; коллегиальный исполнительный орган (Правление); единоличный исполнительный орган (Генеральный директор), ревизионная комиссия (рисунок 2.2) [38].



Рисунок 2.2 – Организационная структура ПАО «Транснефть»

Основной целью кадровой политики АО «Транснефть» является укомплектование объектов и подразделений системы магистральных нефтепроводов Общества подготовленными высококвалифицированными кадрами в требуемом для решения стратегических и оперативных задач

предприятия количестве, проведение мероприятий в области удержания персонала, ориентация на грамотное управление человеческими ресурсами, стабильный коллектив, а также высокий уровень эффективности расходов на содержание персонала [32].

Необходимо упомянуть мероприятия, обеспечивающие достижение целей кадровой политики [32]:

Во-первых, в области обеспечения укомплектованности объектов и структурных подразделений АО «Транснефть» подготовленными кадрами, своевременного подбора и удержания персонала линейных подразделений филиалов с учетом состояния трудовых ресурсов в регионах:

- сохранение на имеющемся низком уровне показателей увольняемости работников по причинам текучести кадров и удержание линейного персонала путем применения гибкой системы материального и нематериального стимулирования;

- формирование внешнего кадрового резерва в подразделениях АО «Транснефть» из числа выпускников профильных ВУЗов, проживающих территориально в местах дислокации объектов Общества;

- активная работа с региональными службами занятости по оперативному закрытию возникающих вакансий;

- продолжение работы по направлению «Школа-ВУЗ-Предприятие», расширение этой программы в регионах присутствия АО «Транснефть» через взаимодействие с Сибирским федеральным университетом в г. Красноярске, Омским государственным техническим университетом, создание технических классов;

- создание для работников Общества условий для проживания в местах трудовой деятельности с формированием и использованием жилищного фонда, не подлежащего передаче в собственность, на период выполнения ими служебных обязанностей;

- проведение оценки принимаемого персонала с целью выявления уровня мотивации кандидатов.

Во-вторых, в области обновления кадрового состава работников предприятия, снижения или поддержания на стабильном уровне показателя среднего возраста персонала, активного привлечения на работу молодежи:

- проведение работы по профориентации и обучению среди студентов профильных специальностей в рамках заключенного договора о создании на предприятии базовой кафедры Омского государственного технического университета «Нефтегазовое дело»;

- расширение практики назначения именных стипендий АО «Транснефть» среди успешно занимающихся студентов ВУЗов профильных специальностей, в том числе проживающих в местах дислокации структурных подразделений филиалов, и участвующих в программе «Школа-ВУЗ-Предприятие»;

- создание перечня постоянных мест (для прохождения различных видов производственной практики без оплаты) в филиалах предприятия, продолжение работы по программам адаптации студентов профильных ВУЗов к высоким требованиям производственной и исполнительской дисциплины на предприятии;

- продолжение практики трудоустройства выпускников ВУЗов, обучавшихся по трехсторонним договорам, в линейные подразделения предприятия, в том числе на рабочие профессии, на базовые инженерно-технические должности, с присвоением статуса молодого специалиста и обязательным решением возникающих жилищных проблем через существующие корпоративные жилищные программы;

В-третьих, в области совершенствования качества подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в соответствии с направлениями инновационного развития Компании:

- определение потребности в обучении, исходя из перспективной динамики набора персонала, с учетом территориального планирования обучения и снижения затрат на командировочные расходы персонала через организацию выездного и дистанционного методов обучения;

- продолжение практики профессиональной переподготовки

руководителей и заместителей руководителей, линейных специалистов структурных подразделений (НПС, ЛПДС, ПС, ЦРС, ЛАЭС) по программе «Проектирование, сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ» в базовых региональных ВУЗах и в ведущих нефтегазовых ВУЗах страны;

- постоянное проведение мониторинга качества и результативности обучения персонала, внесение по его результатам изменений в программы обучения.

В-четвертых, в области повышения эластичности систем материального и нематериального стимулирования с учетом региональных факторов:

- организация дополнительного медицинского обслуживания персонала удаленных линейных подразделений филиалов путем организации работы «Поезда «Здоровье», выездных консультаций квалифицированных медицинских специалистов «узких» специальностей, в том числе во взаимодействии со страховыми компаниями в рамках ДМС;

- продолжение практики ежегодного планирования средств в бюджете в смете социальных расходов Общества для улучшения социально-бытовой инфраструктуры производственных объектов и дальнейшего поддержания их в нормативном состоянии;

- постоянное обеспечение горячим питанием линейных бригад непосредственно в местах производства работ на линейной части МН, приобретение и реконструкция вагонов-столовых;

- продолжение работы по проведению региональных летних и зимних спартакиад, участие в программах «Дружная семья», организация детского отдыха в региональных санаториях места дислокации структурных подразделений Общества, в том числе совместно с профсоюзными организациями предприятия.

В компании АО «Транснефть – Западная Сибирь» работает 3672 человека. Структуру рабочего персонала можно увидеть на рисунке 2.3 [39].

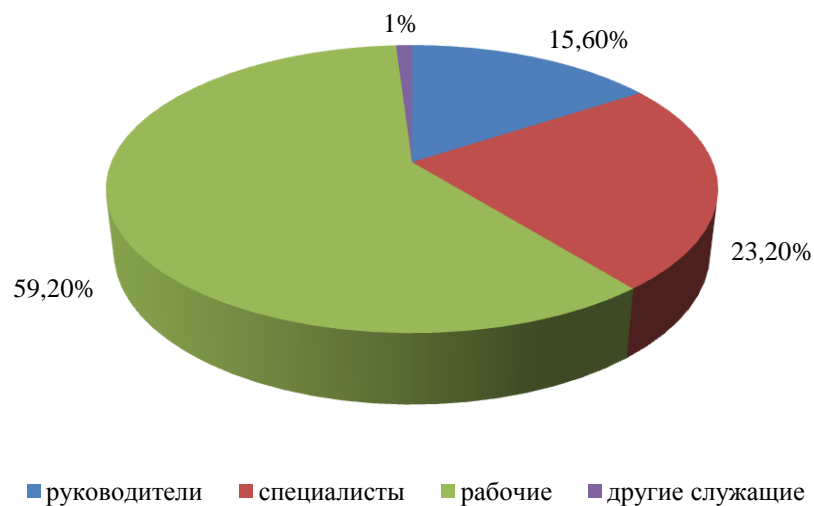


Рисунок 2.3 – Структура персонала
АО «Транснефть – Западная Сибирь», %

В структуре персонала АО «Транснефть-Западная Сибирь» 59,2% приходится на рабочих, 23,20% на специалистов, 15,6% на руководителей и всего 1% составляют другие служащие.

Далее представлен рисунок соотношения рабочих, руководителей, специалистов АО «Транснефть-Западная Сибирь» на 30.06.2016 (рисунок 2.4) [40].

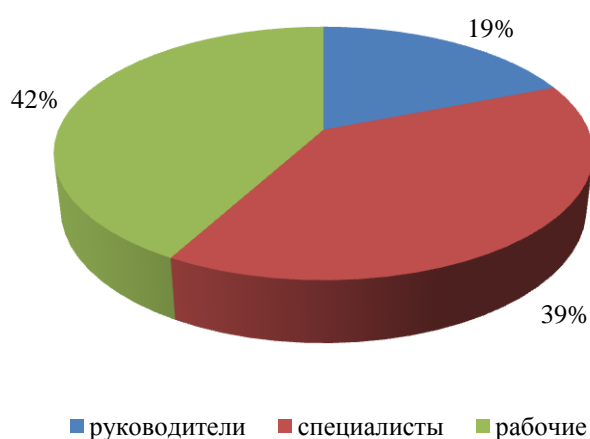


Рисунок 2.4 – Соотношение рабочих, руководителей, специалистов
АО «Транснефть – Западная Сибирь» на 30.06.2016, %

Согласно рисунку в общей структуре персонала, общее число руководителей составляет 19%, специалистов, 39%, а рабочих 42%.

Компания многие годы удерживает лидерство на рынке и является естественной монополией.

Графики представлены на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 – Транспортировка нефтепродуктов, % (прямые и смешанные схемы транспортировки нефтепродуктов, по объему первичного транспорта)

В 2015 году ОАО «АК «Транснефть» обеспечило сдачу нефти в пунктах назначения, определенных заключенными договорами, в количестве 481,4 млн тонн, что на 0,8 % выше уровня 2014 года. Сдача нефти на экспорт – в дальнее и ближнее зарубежье составила 229,6 млн тонн, что на 7,4 % выше показателя 2014 года. Сдача нефти на нефтеперерабатывающие заводы России составила 250,2 млн тонн, что на 4,6 % ниже показателя 2014 года, перевалка нефти в систему «КТК-Р» для дальнейшего экспорта составила 1,6 млн тонн, что на 1,8 % ниже 2014 года [41].

ОАО «АК «Транснефть» оказывало услуги по транспортировке нефтепродуктов на внутренний рынок и на экспорт. Доля Компании на рынке

перевозок светлых нефтепродуктов на экспорт около 47 %, в частности, на рынке экспорта дизельного топлива от подключенных НПЗ к системе МНПП – 81 % [39].

Таким образом, с разных сторон была рассмотрена компания ПАО «АК – Транснефть», а соответственно и ее представитель в западной части страны – АО «Транснефть – Западная Сибирь». Были рассмотрены основные виды деятельности компании, ее организационная структура. Компания ПАО «АК «Транснефть» является лидером Российского рынка транспортировки нефтепродуктов. Структура персонала признается нормальной.

2.2 Анализ финансового состояния предприятия АО «Транснефть – Западная Сибирь»

Для определения финансового состояния предприятия были проведены следующие анализы:

- ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости;
- анализ деловой активности;
- анализ прибыли и рентабельности.

Результаты этих анализов позволят дать общую картину финансового состояния предприятия.

Для анализа и составления выводов были использованы различные учебники и методические материалы, приведенные в списках использованной литературы.

Перейдем к результатам анализа ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости.

Были произведены расчеты коэффициентов ликвидности, приведенные в приложении Е, на основе которого была составлена таблица 2.1 – нормативные значения коэффициентов ликвидности и платежеспособность предприятия, с заключениями об уровне каждого из коэффициентов.

Таблица 2.1 – Нормативные значения коэффициентов ликвидности и платежеспособность предприятия

Наименование коэффициента	Степень платежеспособности						
	высокая	нормальная	низкая	неплатежеспособность	2014	2015	2016
1. Коэффициент текущей ликвидности	> 2,0	1,5-2,0	1,1-1,5	< 1,1	Неплатежеспособность	Низкая	Неплатежеспособность
2. Коэффициент быстрой ликвидности	> 1,6	1,2-1,6	0,8-1,2	< 0,8	Низкая	Нормальная	Низкая
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	> 0,8	0,5-0,8	0,2-0,5	< 0,2	Низкая	Низкая	Низкая
4. Коэффициент промежуточной ликвидности	> 0,8	0,77-0,8	0,75-0,8	< 0,75	Неплатежеспособность	Высокая	Неплатежеспособность
5. Коэффициент срочной ликвидности	> 0,8	0,5-0,8	0,25-0,5	< 0,25	Нормальная	Нормальная	Низкая

На основании этой таблицы, делаем следующие выводы:

За рассматриваемый период коэффициенты ликвидности баланса предприятия держатся на низком уровне, что свидетельствует о низкой степени платежеспособности предприятия.

Уровень коэффициента текущей ликвидности за рассматриваемый период не соответствует нормативным значениям (2016 – 0,827; 2015 – 1,277; 2014 – 0,626). Поэтому структура баланса предприятия признается неудовлетворительной. Предприятие неспособно своевременно погашать срочные обязательства.

О низкой способности погашать срочные обязательства говорят и другие коэффициенты. Коэффициенты быстрой ликвидности имеет низкое, однако, приемлемое значение (2016 – 0,797; 2015 – 1,244 ; 2014 – 0,604). Заметен значительный скачек в 2015 году, но этот скачек не характеризуется положительно, поскольку обусловлен ростом дебиторской задолженности.

Коэффициент абсолютной ликвидности (2016 – 0,180; 2015 – 0,325; 2014 – 0,206) показывает, что предприятие имеет возможность погасить задолженности по текущим обязательствам за счет самых ликвидных активов, но имеет низкое значение. Это показывает низкий потенциал их погашения.

Значение коэффициента промежуточной ликвидности (2016 – 0,459; 2015

– 0,917; 2014 – 0,661) говорит о том, что предприятие не способно погашать дебиторскую задолженность за счет кредиторской, поскольку доля кредиторской задолженности значительно выше дебиторской.

Коэффициент срочной ликвидности (2016 – 0,322; 2015 – 0,532; 2014 – 0,485) за анализируемый период опускается с «нормального» до «низкого». Это связано со снижением доли денежных средств и росте кредиторской задолженности.

Был также рассчитан общий показатель ликвидности ($K_{\text{ло}}$), который показывает рациональное соотношение пропорций активов и пассивов. Нормальное значение > 1 , рассчитывается по формуле 2.1 (2016 – 0,54; 2015 – 0,61; 2016 – 0,54).

$$K_{\text{ло}} = (A1 + 0,5 \cdot A2 + 0,3A3) / (П1 + 0,5 \cdot П2 + 0,3 \cdot П3); \quad (2.1)$$

Таким образом, в среднесрочной перспективе, активы предприятия распределены нерационально, и имеется дефицит количества финансовых средств для осуществления срочных и текущих платежей.

Финансовая устойчивость означает способность предприятия развиваться при рациональном соотношении своих активов и пассивов вне зависимости от внутренней и внешней среды. Хорошие показатели финансовой устойчивости – это гарантия постоянной платежеспособности, инвестиционной привлекательности и допустимого уровня риска для владельцев бизнеса.

В зависимости от соотношения величин показателей материально-производственных запасов, собственных оборотных средств и иных источников формирования запасов, можно условно выделить типы финансовой устойчивости, представленные в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Типы финансовой устойчивости

Соотношения	Типы финансовой устойчивости
$PK > 33$	Абсолютная финансовая устойчивость
$PK < 33 < \text{НИФЗ}$	Нормальная финансовая устойчивость
$33 > \text{НИФЗ}$	Неустойчивое финансовое положение
$33 > \text{НИФЗ}$, а также предприятие имеет непогашенные кредиты и кредиторскую задолженность по трем и более отчетным периодам	Критическое финансовое положение

Для определения типа финансовой устойчивости ПАО «Транснефть» были рассчитаны абсолютные показатели финансовой устойчивости предприятия (приложение Г). Из полученных данных видно, что предприятие имеет нормальную финансовую устойчивость.

Были рассчитаны коэффициенты, характеризующих финансовую устойчивость предприятия, которые приведены в приложении Г. На его основе была составлена таблица 2.3 – значений показателей и коэффициентов обеспеченности запасов.

Таблица 2.3 – Нормативные значения коэффициентов обеспеченности запасов и финансовая устойчивость предприятия

Наименование коэффициента	Степень финансовой устойчивости						
	высокая	нормальная	низкая	кризисная	2014	2015	2016
Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом	≥ 1	0,8-1,0	0,6-0,8	$\leq 0,6$	кризисная	высокая	кризисная
Коэффициент обеспеченности запасов постоянным капиталом	≥ 1	≥ 1	0,8-1,0	$\leq 0,8$	высокая	высокая	высокая
Коэффициент обеспеченности запасов суммарными источниками формирования	≥ 1	≥ 1	> 1	≤ 1	высокая	высокая	высокая

В результате, можно составить следующие выводы о степени устойчивости финансового положения предприятия:

Коэффициент концентрации собственного капитала за рассматриваемый период имеет незначительные изменения, а также показывает огромную зависимость предприятия от заемных средств. Это также показывает коэффициент концентрации привлеченного капитала. Доля заемного капитала

значительно превышает долю собственного. Однако, имеется тенденция к снижению заемного и росту собственного, что является хорошей перспективой для дальнейшего развития самостоятельности компании.

Коэффициент покрытия инвестиций, то есть доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала, незначительно меньше «нормального». Это отражает низкую экономическую устойчивость предприятия и его низкую инвестиционную привлекательность.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансового левериджа) имеет плохое значение. Превышение нормы огромное и значит, заемных средств у предприятия больше, чем собственных.

Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом имеет кризисное значение. Также как и это описано выше, из-за низкой доли собственного капитала, запасы не обеспечены собственным оборотным капиталом.

Другие коэффициенты, такие как коэффициент обеспеченности запасов постоянным капиталом, коэффициент обеспеченности запасов суммарными источниками формирования, принимают высокие значения. Это говорит о том, что, не смотря на малую долю собственного капитала, предприятие способно функционировать за счет заемных средств.

Для определения типа финансовой устойчивости предприятия были рассчитаны абсолютные показатели финансовой устойчивости предприятия (приложение Д), а также приведены нормативы, по которым определялся тип финансовой устойчивости предприятия (таблица 2.4)

Таблица 2.4 – Нормативные значения для определения типа финансовой устойчивости предприятия

Тип финансового состояния	СОК	ПК	ОИ
Абсолютная финансовая устойчивость	1	1	1
Нормальная финансовая устойчивость	0	1	1
Неустойчивое финансовое положение	0	0	1
Критическое финансовое положение	0	0	0

По полученным результатам были сделаны следующие выводы:

Показатель «Наличие собственного оборотного капитала» на протяжении всего рассматриваемого периода принимает отрицательное значение. Это говорит об отсутствии собственного оборотного капитала. Однако недостаток собственного оборотного капитала с каждым годом уменьшается. Данную тенденцию можно рассматривать как положительную.

Показатель «Наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов» увеличился с 2014 по 2016 год на 27 789 683, а также возрос излишек данного показателя.

Показатель «Общая величина основных источников формирования запасов» уменьшился с начала периода на 36 077 022. Следовательно, уменьшился и его излишек.

Таким образом, предприятию была присвоена нормальная финансовая устойчивость. Такая устойчивость финансового состояния характеризуется высоким уровнем рентабельности, отсутствием нарушений финансовой дисциплины. Данная характеристика финансового состояния задается условиями недостатка собственного оборотного капитала для формирования запасов.

Далее рассмотрим результаты анализа деловой активности.

Деловая активность – это способность предприятия по результатам своей экономической деятельности занять устойчивое положение на конкурентном рынке, это результативность работы предприятия относительно величины расхода ресурсов в процессе операционного цикла.

Задача анализа деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики показателей оборачиваемости.

Оборот капитала – повторяющийся процесс, в рамках которого капитал переходит из одной формы в другую, пока не возвращается к первоначальной.

Оборачиваемость – это показатель, отражающий объем изменения статей актива или пассива за определенный период. Понятие «оборачиваемость» подразумевает выбытие актива и погашение обязательств.

Для проведения анализа деловой активности были рассчитаны

показатели, представленные в приложении Ж. Исходя из полученных данных, можно сделать следующие выводы.

Коэффициенты, характеризующие оборачиваемость основного капитала, такие как, коэффициент оборачиваемости собственного капитала и коэффициент оборачиваемости основных средств за рассматриваемый период снизились, это говорит о нерентабельном использовании ресурсов основных средств.

Незначительное повышение наблюдается у коэффициентов оборачиваемости активов и оборачиваемости инвестированного капитала. Это значит, что отношение обязательств к собственному капиталу увеличивается, растет также риск кредиторов, в связи с чем компания может иметь серьезные затруднения.

Показатели, характеризующие оборачиваемость оборотных средств снизились, что свидетельствует о возможном недостаточном использовании резервов по ускорению оборачиваемости оборотных активов. Снижение оборачиваемости запасов говорит о неэффективности производства и в росте потребности в нем в оборотном капитале для его организации.

Ситуация с коэффициентами оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности является благоприятной для компании, так как дебиторская задолженность больше кредиторской. Это говорит об эффективности системы контроля, обеспечивающей своевременность поступления оплаты.

Снижение продолжительности операционного и финансового цикла является положительной тенденцией, поскольку сокращается потребность в оборотных средствах.

Динамика анализируемых показателей ПАО «Транснефть» за рассматриваемый период свидетельствует о достаточном уровне деловой активности при грамотной финансовой политике предприятия. Однако, во избежание возможных неблагоприятных тенденций, необходим постоянный контроль за рациональным использованием ресурсов.

Рассмотрим анализ прибыли и рентабельности.

Для того чтобы выполнить анализ прибыли и рентабельности предприятия ПАО «Транснефть», необходимо провести горизонтальный и вертикальный анализ (приложение 3) отчета о финансовых результатах (приложение Б), рассчитать показатели рентабельности (приложение И) и сделать выводы о формировании и структуре выручки от реализации и чистой прибыли, а также о доходности деятельности предприятия.

За рассматриваемый период наблюдается рост выручки (темп роста за 2016 год составил 106,1%), а также себестоимости (темп роста соответственно составил 103,85%). Удельный вес себестоимости в структуре выручки изменился. В период с 2014 по 2015 года вырос на 4,25%, а позже уменьшился на 1,89% (2015 – 2016). Однако, с периода 2014 по 2016 года изменения составили положительную перспективу в размере увеличения доли в процентах к выручке в 2,35% (рисунок 2.6).

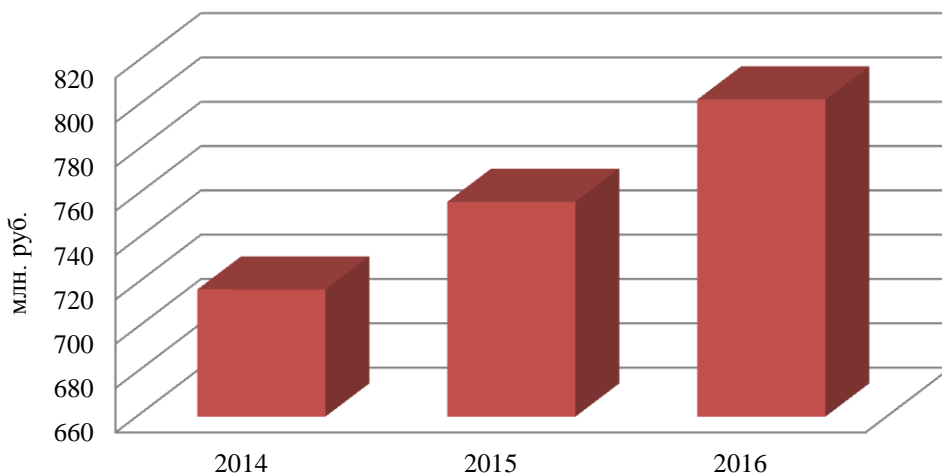


Рисунок 2.6 – Рост выручки за отчетный период предприятия
АО «Транснефть – Западная Сибирь»

Валовая прибыль в течении 2014 – 2015 годов уменьшилась на 24,305%, но позже снова начала расти и в конце рассматриваемого периода темп роста составил 125,2%. Удельный вес валовой прибыли в структуре выручки также изменился. В конце рассматриваемого периода его изменения составили 2,35%

(2016 и 2014) (рисунок 2.7).

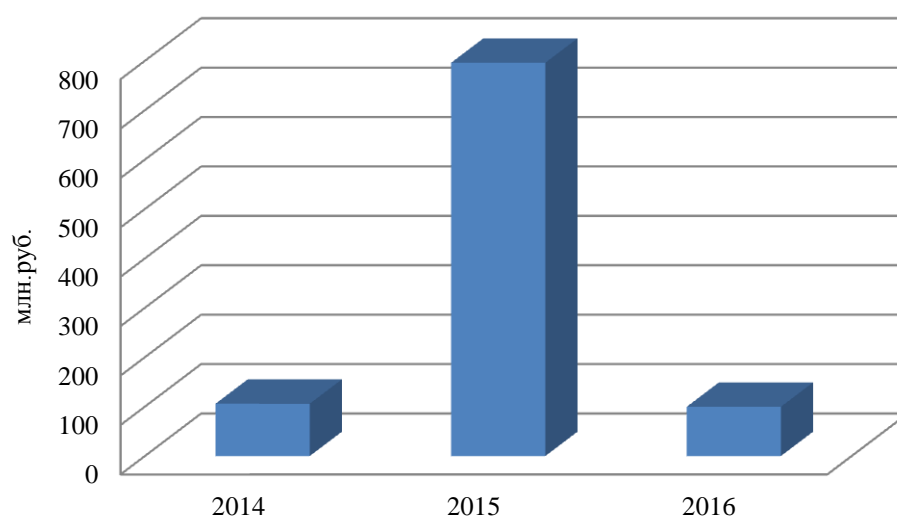


Рисунок 2.7 – Изменения валовой прибыли за отчетный период предприятия АО «Транснефть – Западная Сибирь»

Прибыль от продаж выросла (темп роста составил 234,93%), а доля в выручке увеличилась по сравнению с 2014 годом на 4,39%. Данный показатель свидетельствует об увеличении рентабельности продукции и относительном снижении издержек производства и обращения (рисунок 2.8).

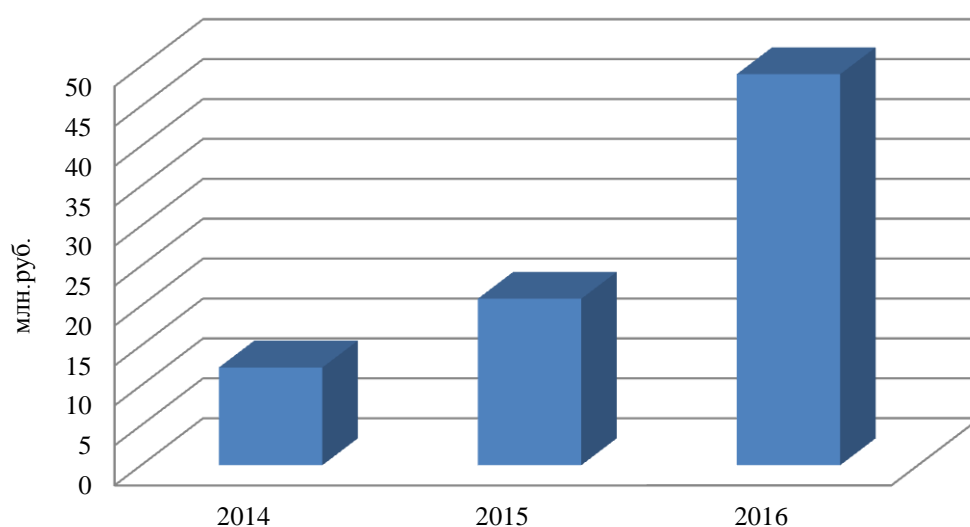


Рисунок 2.8 – Рост прибыли от продаж за отчетный период предприятия АО «Транснефть – Западная Сибирь»

Прибыль (убыток) до налогообложения. В 2015 году показатель принимал очень низкие значения, а в следующем году значительно вырос, что составило очень большой темп роста (1996,66%). Поэтому, следует рассмотреть этот показатель сравнивая 2014 и 2016 года. Темп роста составил 234,39%. Данные представлены на рисунке 2.9.

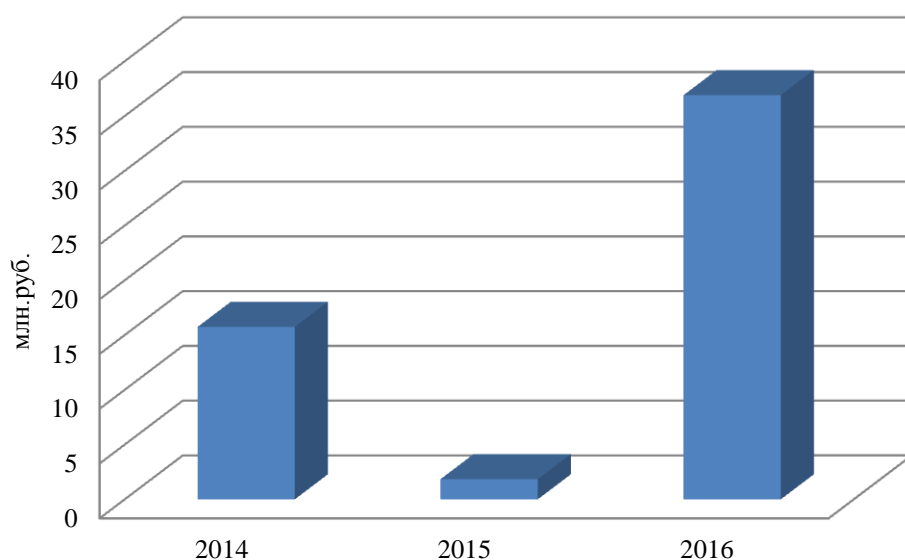


Рисунок 2.9 – Изменения прибыли (убытка) до налогообложения за отчетный период предприятия АО «Транснефть – Западная Сибирь»

Таким образом, были сделаны следующие выводы:

Во-первых, предприятию была присвоена нормальная финансовая устойчивость. Такая устойчивость финансового состояния характеризуется высоким уровнем рентабельности, отсутствием нарушений финансовой дисциплины. Данная характеристика финансового состояния задается условиями недостатка собственного оборотного капитала для формирования запасов.

Во-вторых, динамика анализируемых показателей ПАО «Транснефть» за рассматриваемый период свидетельствует о достаточном уровне деловой активности при грамотной финансовой политике предприятия. Однако, во избежание возможных неблагоприятных тенденций, необходим постоянный

контроль за рациональным использованием ресурсов.

В-третьих, предприятие имеет рост выручки, валовой прибыли, прибыли от продаж и прибыли (убытка) до налогообложения. Это говорит о хорошем финансовом состоянии предприятия и создает положительную тенденцию для его дальнейшего развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вопросы организации труда, его высокой культуры и правильной постановки имеют особую значимость для современного общества, потому что задачи управления внутренними процессами организации становятся все более и более сложными, повышается социальная ответственность каждого работника.

Объектом исследования является земельно-имущественная служба предприятия АО «Транснефть – Западная Сибирь».

Поставленной и достигнутой целью дипломного проекта является изучение организации труда и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

В ходе выполнения дипломного проекта была установлена проблема переработки рабочего времени сотрудниками земельно-имущественной службы АО «Транснефть – Западная Сибирь».

В первой главе данного дипломного проекта рассмотрено значение нормирования труда для предприятия, система управления трудовыми ресурсами, а также инструменты, дающие оценку, насколько рационально используется такой основной трудовой ресурс как время. Было установлено, что изучение затрат рабочего времени имеет большое значение, т.к. исходя из информации, получаемой в его результате решается большинство задач, связанных с организацией труда и его нормированием.

Во второй главе было детально изучено предприятие ПАО «Транснефть», в состав которого входит АО «Транснефть – Западная Сибирь», выявлена его доля на рынке, рассмотрены основные виды деятельности. Был проведен анализ финансового состояния предприятия АО «Транснефть – Западная Сибирь», по результатам которого выявлены рост таких показателей как выручка (темп роста за 2016 год составил 106,1%), прибыль от продаж (темп роста составил 234,93%). Далее был проведен анализ системы организации труда сотрудников земельно-имущественной службы АО «Транснефть – Западная Сибирь», в ходе

которого были рассчитаны затраты на передвижение между районами, выбран наилучший способ передвижения. Было установлено, что затраты на использование служебного автомобиля в качестве средства передвижения в районы значительно выше, чем на использование собственного, а использование железной дороги не рационально в связи с наибольшими затратами времени.

В третьей главе дипломного проекта был использован такой инструмент оценки использования рабочего времени сотрудниками земельно-имущественной службы АО «Транснефть – Западная Сибирь», как фотография рабочего дня. Была дана классификация районов по двум признакам: с возможными выездами во время рабочего дня и с командировочными выездами. Исходя из этого была составлена классификация работ сотрудников по двум видам: работа с возможными выездами во время рабочего дня и работа с командировочными выездами. На основе классификаций были составлены две фотографии рабочего дня.

Был также рассчитан годовой фонд рабочего времени, который составил 1667,25 часов на человека.

Анализ использования рабочего времени позволил сделать вывод о значительной переработке сотрудников на командировочных выездах - 6 часов 39 минут за три командировочных дня. Общая переработка всей земельно-имущественной службы составила 76185 минут или 1269,75 часов. В итоге были разработаны два управленческих решения: увеличение штатной численности персонала или ввод системы дополнительной оплаты труда за переработку.

Дальнейший расчет эффективности от предложенных решений позволил сделать вывод о том, что ввод системы дополнительной оплаты является наиболее рациональным. После дальнейших расчетов, экономический эффект от внедрения данного управленческого решения будет состоять в годовой экономии в размере 1 095 515 рублей.

Таким образом, цель дипломного проекта была достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Статья журнала «Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова»/ Голинев Василий Иванович / 2011
- 2 Studsell – сайт с информацией [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <https://www.studsell.com/view/165197/>
- 3 Заочное дистанционное образование с получение государственного диплома через Internet – «Управление персоналом» [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://upravlenkam.ru/org/page17/index.html>
- 4 Институт экономики и права Ивана Кушнера - научно-исследовательское учреждение [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika/t003/09.htm>
- 5 Центр управления финансами [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/economy/Normirovanie-truda.php>
- 6 Отдельные вопросы экономики [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://www.ekonomika-st.ru/ekonomika/ekonomika-truda/ekonomika-truda-10-1.html>
- 7 Бычин В.Б., Малинин С.В. Нормирование труда: Учебник./ Под ред. Одегова Ю.Г. - М.: Издательство «Экзамен», 2006.-320 с.
- 8 «Дипкур.рф» – сайт для студентов с информацией [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://xn--d1aigtgr.xn--p1ai/?p=6062>
- 9 Шепеленко С.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. – Москва: ИКЦ «Март», 2008. - 160 с.
- 10 Поляков И.А., Ремизов К.С. Справочник экономиста по труду (Методика экономических расчетов по кадрам, труду и заработной плате на промышленных предприятиях). – М.: Экономика, 2005.
- 11 Владимирова Л.П. Экономика труда: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательский Дом «Дашков и Ко», 2005.-300 с.
- 12 Организация и нормирование труда / Под ред. В.В. Адамчука. – 2015.
- 13 Адамчук В.В., Романов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология

труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2010.

14 Слепенков И.М., Аверин. Ю.П. «Основы теории социального управления» – М., «Высшая школа» 2000.

15 Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учеб. пос. – М.: ГЕЛАН, 2001

16 В лабиринтах рынка. Под ред. Фельдмана Г.И. - М.: Транспорт, 2013.

17 Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. – М.: МНИИПУ, 2007

18 Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие/ В.П. Пашуто – М.: КНОРУС, 2005. - 320 с

19 Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. - 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2004.

20 Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. – М.: «ГроссМедиа», 2008. - 456 с

21 Экономика труда: Учебник // Под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2009

22 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «Менеджмент». – М.: МГУ, 2010

23 Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом / Под общей ред. В.П. Иванова. – М.: Известия, 2003

24 Трудовой кодекс Российской Федерации

25 Номинальное деловое портнерство «Альянс Медиа» [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://www.businesspravo.ru/docum/>

26 Интернет журнал Businessman.ru [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <https://businessman.ru/new-xronometrazh-rabochego-vremeni.html>

27 Гандина Н.М. Экономика и нормирование труда: Учебное пособие. И.: Изд-во ИГЭА, 2004

28 Генкин Б.М., Петроченко П.Ф., Бухалков М.И. и др. Под. Ред. Б.М. Генкина. Нормирование труда. – М.: Экономика, 2005

29 Научная организация труда: Учебное пособие. Москва, «МИК»

- 30 Журнал «Справочник экономиста» – №6 2004
- 31 Т.В. Яркина Основы экономики предприятия – Учебное пособие
- 32 ПАО «Транснефть» [Электронный ресурс] // – Режим доступа:
<http://www.transneft.ru/>
- 33 Википедия [Электронный ресурс] // – Режим доступа:
<https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BD%D0%B5%D1%84%D1%82%D1%8C>
- 34 Анализ положения фирмы на примере ПАО «АК Транснефть» Михайлов С. В. – 2010 [Электронный ресурс] // – Режим доступа:
<http://refy.ru/62/233231-analiz-polozheniya-firmy-na-primere-oao-ak-transneft.html>
- 35 Суть линейной организационной структуры [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://www.upravlenie24.ru/liniastruktur.htm>
- 36 Смелик Р.Г., Левицкая Л.А. Экономика предприятия (организации): учебник. Издательство Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского, 2014
- 37 Егорова М. С., Горбачев М. И. Анализ организационной структуры предприятия ПАО «Транснефть» // Статья. – 2015, №10.4.
- 38 Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)
- 39 Каталог организаций [Электронный ресурс] // – Режим доступа:
<http://www.list-org.com/company/7073>
- 40 Трудовые ресурсы предприятия АО «Транснефть – Западная Сибирь»: оценка потребности и эффективности использования, охрана труда, социальная ответственность Горбачев М. И., Егорова М. С // Молодой ученый. – 2015, №10.4.
- 41 Кадровые ресурсы предприятия АО «Транснефть – Западная Сибирь» [Электронный ресурс] // – Режим доступа: http://go2015.transneft.ru/1_3_dolya_oao_ak_transneft_na_segmentah_rinka.html
- 42 Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс] // – Режим доступа:
<http://www.marketing.spb.ru/>

43 Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ (с доп. и изме. от 02.06.2016) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2016. – №18.

44 Финансовый анализ / Ликвидность [Электронный ресурс]: дата обращения 08.04.2017. // Режим доступа: <http://1fin.ru/?id=281&t=88>

45 Аудит / Коэффициенты и анализ платежеспособности [Электронный ресурс]: дата обращения 08.04.2017. // Режим доступа: https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/analysis/solvency_analysis.html

46 Финансовый менеджмент / Анализ деловой активности организации [Электронный ресурс]: дата обращения 08.04.2017. // Режим доступа: <http://economics.studio/finansovyy-meneditment/analiz-delovoy-aktivnosti-organizatsii-58361.html>

47 Делать дело / Рентабельность предприятия [Электронный ресурс]: дата обращения 08.04.2017. // Режим доступа: <http://delatdelo.com/spravochnik/osnovy-biznesa/rentabelnost/raschet-rentabelnosti-formula.html>

48 Фролова Т.А. Экономика предприятия: учеб. М.: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2009. 200 с.

49 Экономика и экономические науки / Характеристика транспортной логистики [Электронный ресурс]: дата обращения 08.04.2017. // Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/harakteristika-transportnoy-logistiki-na-gazovom-rynke>

50 TopLogistic / Автоматизация транспортной логистики [Электронный ресурс]: дата обращения 08.04.2017. // Режим доступа: www.toplogistic.ru/

51 Чечевицина, Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / Л.Н. Чечевицина, И.Н. Чуев. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. – 379 с.

52 Васина Н. А. Анализ ликвидности и финансовой устойчивости российских предприятий: шаг в сторону снятия неопределенностей // Директ. – 2008. – № 3. – Санкт-Петербург. 17-24.

53 Официальный сайт Toyota [Электронный ресурс]: дата обращения // Режим доступа: https://www.toyota.ru/news_and_events/2015/LandCruiserPrado-

updated-03-09-2015.json

54 Zzap!ru сайт для автовладельцев [Электронный ресурс]: // Режим доступа: <http://www.hyundai-solaris.com/faq/quest34.html>

55 Autompv.ru сайт для автовладельцев [Электронный ресурс]: // Режим доступа: <http://autompv.ru/rashod/307-shevrolet-niva-rashod-topliva.html>

56 Средние цены в Красноярском крае на топливо [Электронный ресурс]: // Режим доступа: <http://natrakte.ru/fuel/krasnoyarsk/>

57 Официальный сайт РЖД [Электронный ресурс]: // Режим доступа: <http://www.rzd.ru/>

58 Налоговый кодекс Российской Федерации